

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, EVALUASI  
ANGGARAN DAN LOCUS OF CONTROL TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**



**NASKAH PUBLIKASI ILMIAH**

**Disusun Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta**

**Oleh:**

**ARIEF ROCHMAD**

**NIM: B200081010**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN AKUNTANSI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2012**

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, evaluasi anggaran, dan *locus of control* (kepercayaan diri) terhadap kinerja manajerial di Universitas Muhammadiyah Surakarta. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner.

Teknik sampling yang dipakai adalah metode *purposive sampling* dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan alat analisis yang digunakan Reliability (*Corrected Item-Total Correlations*), uji reliabilitas dengan Reliability *Cronbach Alpha*, uji asumsi klasik, analisis regresi liner berganda, uji ketepatan model, dan uji t untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian.

Hasil analisis menunjukkan bahwa baik variabel partisipasi penyusunan anggaran dan evaluasi anggaran, masing-masing mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, artinya semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maupun evaluasi anggaran maka menyebabkan semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dihasilkan. Akan tetapi dalam penelitian ini *locus of control* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci: *Partisipasi Penyusunan Anggaran, Evaluasi Anggaran, Locus of Control dan Kinerja Manajerial.*

## HALAMAN PENGESAHAN

Yang bertanda tangan dibawah ini telah membaca skripsi dengan judul:

**“PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, EVALUASI ANGGARAN DAN LOCUS OF CONTROL TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA”**

Yang ditulis oleh:

ARIEF ROCHMAD

B200081010

Penandatanganan berpendapat bahwa skripsi tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, Oktober 2012

Pembimbing



(Dr. Triyono, S.E., M.Si.)

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta



(Dr. Triyono, S.E., M.Si.)

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Penentuan anggaran merupakan bagian penting dari siklus perencanaan, tindakan (kegiatan-kegiatan yang dilakukan) dan pengendalian manajemen. Penggunaan anggaran untuk melakukan pengendalian, evaluasi kinerja, komunikasi dan meningkatkan koordinasi menyiratkan bahwa penganggaran merupakan aktivitas manusia. Agar pelaksanaannya berjalan efektif, maka para pelaksana anggaran dapat berpartisipasi untuk merencanakan anggaran, karena mereka harus benar-benar memahami tanggungjawab masing-masing dalam mengusahakan agar anggaran dapat tercapai hingga proses pelaporan atau pertanggungjawaban dari pelaksanaan anggaran tersebut.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:86) disimpulkan bahwa terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top – down*), pendekatan dari bawah ke atas (*bottom – up*) dan pendekatan lain yang merupakan gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi. Inti dari partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah diperlukan kerjasama antara seluruh tingkatan organisasi.

Universitas Muhammadiyah Surakarta sebagai salah satu lembaga pendidikan yang terus berkembang selalu mencoba untuk meningkatkan kinerja organisasinya. Hal ini dilakukan agar proses pelayanan kepada civitas akademika Universitas Muhammadiyah Surakarta semakin meningkat. Upaya yang diambil manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta dalam hal keuangan diantaranya adalah rencana anggaran yang secara berkelanjutan dan terencana yang biasa disebut dengan Rencana Pengembangan Program Studi (RPPS) dan Rencana Pengembangan Fakultas (RPF) untuk setiap Program Studi atau Fakultas yang digulirkan mulai tahun ajaran 2010/2011 serta Rencana Pengembangan Unit (RPU) untuk unit – unit yang dijadwalkan dapat dimulai pada awal semester gasal 2011/2012. Namun dalam perjalanannya yang masih baru ini (misalnya pelaksanaan anggaran RPU online) dirasa masih banyak hambatan dalam pelaksanaannya yakni belum berjalannya RPU online sampai

dengan pertengahan semester gasal 2011/2012 ataupun berbagai program kerja lain yang belum masuk dalam anggaran periode RPU.

Dari uraian tersebut, maka penulis mengambil judul **“PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, EVALUASI ANGGARAN DAN LOCUS OF CONTROL TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA”**.

## **B. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di Universitas Muhammadiyah Surakarta.
2. Untuk menganalisa pengaruh evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial di Universitas Muhammadiyah Surakarta.
3. Untuk menganalisa pengaruh *locus of control* terhadap kinerja manajerial di Universitas Muhammadiyah Surakarta ?

## **C. Pembatasan**

Dalam penelitian ini, pengertian manajerial di UMS pada judul penelitian hanya dibatasi pada manajer atau pimpinan di tingkat menengah (*middle management*) saja.

## **LANDASAN TEORI**

### **Perumusan Hipotesis**

#### **1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Pengertian partisipasi dalam penyusunan anggaran menurut Brownell, 1982 dalam Ryninta dan Zulfikar (2005) adalah suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya. Partisipasi merupakan salah satu unsur penting dalam penekanan proses kerjasama berbagai pihak, baik *middle management* maupun *top management*. Maksudnya, anggaran disusun tidak hanya ditentukan oleh atasan saja melainkan terdapat keterlibatan atau

keikutsertaan manajer dibawahnya bahkan mungkin bawahan, karena mereka merupakan bagian dari suatu organisasi yang mempunyai hak suara untuk memilih tindakan secara benar dalam proses manajemen.

Ryninta dan Zulfikar (2005) meneliti mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer dengan tingkat signifikan artinya semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi pula kontribusinya terhadap kinerja manajer. Jadi, dengan adanya partisipasi manajer baik level menengah dan bawah dalam proses penganggaran dapat meningkatkan kinerja mereka.

Dari uraian tersebut, disusun hipotesis sebagai berikut:

H1: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## **2. Pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Evaluasi anggaran merupakan tindakan yang dilakukan untuk menilai seberapa jauh anggaran terealisasi dan sebagai alat untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen (Kenis, 1979 dalam Kurnia, 2004 yang dikutip Kurniati (2010). Evaluasi anggaran diperlukan dalam setiap pelaksanaan anggaran, evaluasi ini untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan dalam pelaksanaannya, yaitu menilai kembali apakah anggaran yang dilakukan sudah sesuai dengan yang ditetapkan dalam mencapai tujuannya. Salah satu cara untuk mengevaluasi kinerja adalah dengan program penganggaran, karena dengan anggaran dapat menentukan tujuan dan sasaran (Gorrison dan Noreen, 2000: 404).

Dari uraian tersebut, disusun hipotesis sebagai berikut:

H2: Evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## **3. Pengaruh *Locus of Control* terhadap Kinerja Manajerial**

Menurut Falikhatun (2005) *locus of control* merupakan cara pandang yang menggambarkan keyakinan seseorang terhadap suatu peristiwa yang ia

alami, apakah ia dapat atau tidak dapat mempengaruhi atau mengendalikan kejadian – kejadian yang berkaitan dengan kehidupannya. Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *locus of control* juga dapat diidentifikasi sebagai faktor penguat dalam hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Howell dan Avolio, 1993 dalam Ratri (2010) mendapati bahwa *internal locus of control* secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja, dimungkinkan bahwa salah satu cara manajer transformasional (bergaya sering mempunyai gagasan perbaikan) meningkatkan kinerja manajerial adalah dengan menekankan strategi yang kreatif dan menyertakan resiko. Penelitian tersebut sependapat dengan Brownell (1981, 1982), Frucott dan Shearon, 1991 dalam Falikhatun (2005) yang menemukan bahwa *locus of control* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Dari uraian tersebut, disusun hipotesis sebagai berikut:

H3: *Locus of control* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## **METODE PENELITIAN**

### **A. Populasi dan Pengambilan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah para pimpinan di tingkat menengah yang mempunyai jabatan struktural di tingkat fakultas / progdi dan unit di lingkungan UMS. Sedangkan sampel yang diambil adalah hanya para pimpinan tingkat menengah yang mempunyai jabatan struktural di tingkat fakultas / progdi dan unit di lingkungan UMS yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling (*sampling purposive*). Dalam hal ini pertimbangan khusus yang dimaksud yaitu mereka yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran yang memiliki masa kerja minimal satu tahun dalam periode penyusunan anggaran.

### **B. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data primer yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian ini adalah dengan menggunakan metode penyebaran kuisioner penelitian, Kuisioner dalam penelitian ini menggunakan instrumen skala likert. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek, atau kejadian tertentu. (Indriantoro, 2009:104).

### C. Uji Instrumen

Uji instrumen atau uji kualitas data digunakan untuk mengetahui seberapa besar tingkat akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen penelitian. Pengujian terhadap kualitas data penelitian ini dilakukan dengan: Uji Validitas, dan Uji Reliabilitas.

### D. Teknik Analisis

#### 1. Uji Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independennya yaitu: partisipasi penyusunan anggaran (PPA), evaluasi anggaran (EA), dan *locus of control* (LoC) terhadap variabel terikatnya: kinerja manajerial (KM).

#### 2. Uji Hipotesis

##### a. Uji F (uji signifikansi simultan)

Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan yaitu:

Ho : Variabel – variabel independen yaitu partisipasi anggaran, evaluasi anggaran dan *locus of control* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel dependennya yaitu kinerja manajerial.

Ha : Variabel – variabel independen yaitu partisipasi anggaran, evaluasi anggaran dan *locus of control* mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel dependennya yaitu kinerja manajerial.

##### b. Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Dalam penelitian ini analisis koefisien determinasi menggunakan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* (R Square) pada saat mengevaluasi mana model regresi



yang terbaik. Tidak seperti  $R^2$ , nilai Adjusted  $R^2$  dapat naik atau turun apabila 1 variabel independen ditambahkan ke dalam model.

c. Uji t (uji signifikansi pengaruh parsial)

Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

Ho : Variabel-variabel independen (partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, dan *locus of control*) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja manajerial).

Ha : Variabel-variabel independen (partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, dan *locus of control*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja manajerial).

3. Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah baik atau tidak, artinya linier dan dapat digunakan (*valid*) dalam mencari peramalan, maka dilakukan pengujian beberapa asumsi yang meliputi: multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan normalitas.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keikutsertaan para manajer dalam menyusun anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,294 dengan tingkat probabilitas atau signifikansi sebesar 0,024 yang berada lebih kecil dari 0,05, dengan demikian membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial artinya dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kepuasan tersendiri bagi manajer tingkat bawah karena mereka dapat ikut merencanakan kegiatan apa saja yang akan dilakukan, kapan dilaksanakan, dan alokasi anggaran yang dibutuhkan atas kegiatan tersebut sehingga mereka merasa puas atas apa yang telah mereka capai sehingga dengan demikian akan dapat memacu prestasi kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sepakat dengan penelitian yang dilakukan oleh Falikhatun (2005) yang menyimpulkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

## 2. Pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Evaluasi anggaran merupakan kegiatan atau tindakan yang perlu dilakukan sebagai penelusuran penyimpangan atas anggaran dan sebagai pengendali dari suatu pelaksanaan anggaran. Hasil analisis data menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,623 dengan tingkat probabilitas atau signifikansi 0,000 yang berada lebih kecil dari 0,05, dengan demikian membuktikan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial artinya semakin baik evaluasi anggaran yang dilakukan misalnya dengan menyesuaikan antara yang tercantum dalam ajuan dengan kondisi aktual atau kegiatan yang nyata dapat meminimalkan kemungkinan terjadinya penyimpangan pemakaian anggaran, selain itu yang lebih penting adalah keterserapan anggaran dapat dilakukan dengan baik sehingga akan dapat terpenuhinya efektifitas dalam pelaksanaan anggaran, yang selanjutnya tujuan yang akan dapat dicapai.

Dengan demikian, adanya evaluasi yang menyeluruh, sasaran anggaran menjadi jelas dan terkontrol, sehingga pelaksanaan anggaran menjadi lebih efektif dan efisien. Hasil penelitian ini sepakat dengan penelitian yang dilakukan oleh Sidhi (2010) yang menyimpulkan evaluasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

## 3. Pengaruh *Locus of Control* terhadap Kinerja Manajerial

*Locus of control* menggambarkan keyakinan seseorang bahwa ia dapat mempengaruhi kejadian – kejadian yang berkaitan dengan kehidupannya. Pada *internal locus of control* seseorang memegang kendali atas peristiwa – peristiwa yang terjadi pada mereka, namun individu dengan *external locus of control* meyakini bahwa mereka dikendalikan oleh kekuatan yang ada di luar dirinya.

Hasil analisis data menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,461 dengan taraf signifikansi 0,148 yang berada lebih besar dari 0,05 artinya *locus of control* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Falikhatun (2005) yang menemukan bahwa *internal locus of control* mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial melalui variabel pemoderasi namun tidak

sesuai dengan penelitian Ratri (2010) yang menyatakan bahwa locus of control berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penyebab tidak adanya pengaruh *locus of control* terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini selain alasan syarat signifikansi tersebut, dapat dilihat dari beberapa faktor lain, misalnya profil responden. Distribusi profil responden (tabel 4.4) menunjukkan bahwa sebagian besar responden (56,10%) adalah pejabat yang pengalaman dalam penyusunan anggaran kurang dari 3 tahun. Kurang dari 3 tahun tersebut bila diklasifikasi berdasarkan hasil observasi, rata – rata mereka berada dalam kisaran 1 tahunan, dimana pada saat masa penelitian terdapat pembenahan struktur dan pejabat baru di beberapa program studi (progdi) maupun unit, misalnya di progdi Agama Islam, unit BAU, dan lain sebagainya. Responden yang mayoritas penyusun anggaran kurang dari 3 tahun tersebut kemungkinan besar memiliki *internal locus of control* relatif rendah.

## **PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, pengujian secara statistik dan pembahasan yang telah dikemukakan di muka, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara simultan variabel partisipasi penyusunan anggaran, evaluasi anggaran, dan *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan oleh nilai probabilitas atau signifikansi lebih kecil dari 0,05.
2. Secara parsial variabel partisipasi penyusunan anggaran, dan evaluasi anggaran secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan oleh nilai probabilitas atau signifikansi untuk masing – masing variabel tersebut lebih kecil dari 0,05. Sedangkan variabel *locus of control* mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini ditunjukkan oleh nilai probabilitas atau signifikansi lebih besar dari 0,05.

## **B. Saran**

Berdasarkan keterbatasan dalam penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Dalam menggunakan metode survei melalui kuisioner diharapkan dapat benar-benar diberikan dan diisi oleh responden yang dimaksud, sehingga akan meminimalkan hasil kuisioner yang bias, termasuk juga pemberian waktu dan kesempatan responden untuk mengoreksi pertanyaan atau pernyataan dalam pengisian kuisioner yang dirasa belum dipahami.
2. Bagi penelitian selanjutnya, perlu mempertimbangkan populasi dan sampel yang lebih luas misalnya sampai pada manajemen tingkat atas, hal ini dimaksudkan agar hasil dan kesimpulan yang didapat cakupannya lebih luas. Selain itu diharapkan dapat memakai metode lain dalam perolehan data, misalnya dengan wawancara atau memakai instrumen lain dalam pengukuran kinerja manajerial agar memiliki sudut pandang yang berbeda, dan jenis penelitian yang berbeda pula misalnya menggunakan data kualitatif.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anthony, R., Govindarajan, V. 2005, *Management Control System*, buku 2, Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista. Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- Falikhatun, 2005, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Pelimpahan Wewenang: Budaya Organisasi, dan Locus of Control sebagai Variabel Pemoderasi*, Emperika: Jurnal Penelitian Ekonomi, Bisnis dan Pembangunan, Vol. 18 No. 1, Hal. 3.
- Falikhatun, 2003, *Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control, dan penerapan Sistem Informasi terhadap Kinerja Aparat Unit-unit Pelayanan Publik*. EMPIRIKA: Jurnal Penelitian Ekonomi, Bisnis, dan Pembangunan, Vol. 16. No. 2. Hal. 263-281.

- Falikhatun, 2007, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Budgetary Slack dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas kelompok*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 6, No. 2, September.
- Garrison, R.H., Norren, E.W., 2000, *Akuntansi Manajerial*, Terjemahan Totok Budisantoso, Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- Ghozali, Imam., 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Cet. III, Semarang, Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, Imam., 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Cet. IV, Semarang, Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, Imam., 2009, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Semarang, Penerbit UNDIP.
- Indriantoro, N., Supomo, B., 2009, *Metodologi Penelitian Bisnis: untuk Akuntansi dan Manajemen*, Yogyakarta, BPFE.
- Kurniati, Dian. 2010, *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sukoharjo)*. Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Mardiasmo, 2002, *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Mulyadi, 2001, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Jakarta, Salemba Empat.
- Nafarin, M., 2000, *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat, Jakarta
- Nafarin, M., 2004, *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revisi, Salemba Empat, Jakarta
- Ratri, Nanda Hapsari A., 2010, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Locus of Control sebagai Variabel Moderating (Studi kasus pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi I)*. Skripsi dipublikasikan (*browsing*). Semarang, Universitas Diponegoro.
- Ryninta, M.G. dan Zulfikar, 2005, *Pengaruh Pelimpahan Wewenang terhadap Hubungan antara Kinerja Manajer dan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 4 No. 2 (September), Hal. 156-174.

- Sayekti, F., Wijiyanti, L.E., Iriana, P., 2002, *Pengaruh Informasi Job Relevan dan Desentralisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial*, KOMPAK, Nomor 4, 2002, hal. 74.
- Sidhi, Zakaria Purnomo, 2010, *Pengaruh Evaluasi Anggaran dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada pejabat eselon III dan IV di Pemerintah Kabupaten Sukoharjo)*. Skripsi, UMS.
- Sugiyanto, E., Subagiyo, L., 2005, *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Tujuan sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Rumah Sakit Tipe A, B, dan C di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta)*. BENEFIT: Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 9 No. 1 Hal. 37.
- Sugiyono, 1999, *Statistika untuk Penelitian*, Bandung, ALFABETA.
- Sugiyono, Wibowo, E., 2002, *Statistika untuk Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS versi 10.0 for Windows*, Bandung, ALFABETA.
- Wirjono, E.R. dan Raharjono, A.B. 2007. *Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer terhadap Hubungan antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial*. Kinerja. Volume 11, No.1, Hal. 50-63.
- [http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen#Tingkatan\\_manajer](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen#Tingkatan_manajer)
- <http://teorionline.wordpress.com/2010/01/24/populasi-dan-sampel/>